

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-94>

УДК 336.71:004.738

# ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN BANKS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

**Зверук Людмила Анатоліївна**

кандидат економічних наук,

Приватний заклад «Київський кооперативний інститут бізнесу і права»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6531-5896>

**Zveruk Liudmyla**

Private establishment «Kyiv Cooperative Institute of Business and Law»

Стаття присвячена комплексному дослідженню процесів трансформації бізнес-моделей банківських установ України під впливом цифровізації. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження цифрової трансформації банківського сектору через призму еволюції бізнес-моделей. Проаналізовано основні драйвери цифрової трансформації банківської системи України, серед яких виокремлено розвиток фінтех-екосистеми, зміну споживчих уподобань, регуляторні ініціативи Національного банку України та цифровізація інфраструктури. Систематизовано нові типи бізнес-моделей, що формуються в банківському секторі: необанки, платформні моделі, Banking-as-a-Service (BaaS) та екосистемні моделі. Досліджено роль штучного інтелекту, відкритого банкінгу, е-гривні та технологій RegTech/SupTech у формуванні нових конкурентних переваг банків. Ідентифіковано ключові бар'єри цифрової трансформації, включаючи кібербезпекові загрози та запропоновано стратегічні напрями подальшої трансформації бізнес-моделей українських банків.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, бізнес-модель банку, фінтех, необанк, відкритий банкінг, штучний інтелект, Banking-as-a-Service, е-гривня, банківський сектор України.

The article presents a comprehensive study of the transformation of business models of Ukrainian banks under the influence of digitalization. The relevance of the research is determined by the rapid development of digital technologies, the emergence of new fintech competitors, and fundamental changes in the competitive environment of the financial services market. The launch of open banking in Ukraine, the pilot testing of the e-hryvnia as a central bank digital currency, and transformational challenges create a unique context for studying the evolution of banking business models, making the research topic both timely and scientifically significant. The research methodology is based on a combination of general scientific and specialized methods, including systematic analysis of the banking sector as a complex socio-economic system, comparative analysis of traditional and digital business models, classification of emerging model types, statistical analysis of quantitative indicators of digital transformation, and scenario analysis for identifying prospective development directions. As a result of the study, five new types of business models emerging in the Ukrainian banking sector have been identified and systematized: the neobank model (digital bank), the digital transformation model of a traditional bank, the platform model (bank-as-a-platform), the Banking-as-a-Service model, and the ecosystem model. Each model type has been characterized by its value proposition, delivery channels, monetization model, key resources, and practical implementation examples in Ukraine. The key technological drivers of transformation have been analyzed, including artificial intelligence, open banking APIs, cloud technologies, RegTech/SupTech, and CBDC. The main barriers to digital transformation have been identified, encompassing cybersecurity threats, resistance to change, legacy IT systems, and regulatory challenges. The practical value of the article lies in the developed classification framework that can be utilized by bank management for strategic planning of digital transformation, by regulators for designing effective policies to support financial innovation, and by researchers for further empirical studies of digital banking models in developing markets under crisis conditions.

**Keywords:** digital transformation, bank business model, fintech, neobank, open banking, artificial intelligence, Banking-as-a-Service, e-hryvnia, banking sector of Ukraine.



**Постановка проблеми.** Банківська система України перебуває в умовах глибокої структурної трансформації, зумовленої інтеграцією технологічних інновацій, зміною споживчої поведінки та еволюцією регуляторного середовища. Цифровізація економіки докорінно змінює засади функціонування фінансових інститутів. Традиційні бізнес-моделі банків, що впродовж десятиліть ґрунтувалися на розгалуженій мережі фізичних відділень, стандартизованих продуктах та процентному спреді, як основному джерелі доходу, поступово втрачають свою ефективність і конкурентоспроможність в умовах стрімкого розвитку фінтех-екосистем та необанківських гравців. Проблема трансформації бізнес-моделей банків набуває особливої гостроти в контексті специфічних умов розвитку банківського сектору України. Поява необанківської моделі, запуск відкритого банкінгу, впровадження технологій штучного інтелекту та активна державна цифрова інфраструктура, кардинально переформатовують ринок фінансових послуг. Водночас процес цифрової трансформації бізнес-моделей є неоднорідним. Різні фінансові установи обирають різні стратегічні траєкторії - від повної відмови від фізичних відділень до поступової гібридизації омніканальних підходів або формування платформних екосистем. Відсутність системного наукового осмислення цих процесів, чіткої типологізації нових бізнес-моделей та визначення стратегічних орієнтирів подальшої трансформації ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень як на рівні окремих банків, так і в контексті регуляторної політики держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифрової трансформації банківського бізнесу знаходиться на перетині кількох наукових напрямів: теорії фінансового посередництва, стратегічного менеджменту, цифрової економіки та фінтех-досліджень. Концептуальні засади цифрової трансформації бізнес-моделей розроблені у працях Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. [4], які запропонували стратегічні опції формування цифрової трансформаційної стратегії. Stjepić A.-M., Ivančić L., Vugec D. S. [3] дослідили взаємозв'язок між управлінням бізнес-процесами та цифровою трансформацією. Diener F. та Šraček M. [9] систематизували основні бар'єри цифрової трансформації в банківському секторі, акцентуючи увагу на організаційних та культурних перешкодах. Трансформацію фінансової індустрії в умовах

конкуренції з боку фінтех-компаній досліджували Breidbach C. F., Keating B. W., Lim C. [6], Krasonikolakis I., Tsaropoulos M., Eng T.-Y. [5]. Концепцію цифрових бізнес-екосистем детально опрацювали Türkmen E. та Soyer A. [8], довівши, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій призводить до фундаментальних змін у традиційних бізнес-екосистемах.

Серед вітчизняних досліджень ключове місце займають праці Андриюценка І. С. та Скидана В. Л. [1], Жердецької Л. В., Коцини Д. О., Крижановського О. О. [2], що аналізують трансформацію банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. Качула С. В. та Сирота А. С. [19] розглядають виклики та стратегії управління операційними ризиками в контексті цифрової трансформації банківського сектору.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Аналіз існуючої наукової літератури засвідчує наявність ряду невирішених аспектів. По-перше, відсутня системна типологізація нових бізнес-моделей банків в українському контексті з урахуванням специфіки регуляторного середовища. По-друге, недостатньо дослідженим залишається вплив одночасної дії кількох трансформаційних факторів: відкритого банкінгу, е-гривні, SupTech/RegTech та штучного інтелекту на структуру бізнес-моделей. По-третє, практично відсутні дослідження стратегічних перспектив вбудованих фінансів (embedded finance) та Banking-as-a-Service в українському банківському секторі. По-четверте, комплексне дослідження технологічних бар'єрів в умовах сучасних викликів є вкрай обмеженим. Ці прогалини визначають наукову новизну та практичну цінність даного дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є комплексне дослідження процесів трансформації бізнес-моделей банків України в умовах цифровізації, ідентифікація нових типів бізнес-моделей та визначення стратегічних напрямів їх подальшого розвитку. Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання: узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності бізнес-моделі банку та структурувати процес її цифрової трансформації; систематизувати основні драйвери трансформації бізнес-моделей банків України; здійснити типологізацію нових бізнес-моделей банків; дослідити технологічний фундамент трансформації; ідентифікувати ключові бар'єри цифрової трансформації бізнес-моделей банків; визначити

стратегічні напрями подальшої трансформації банківських бізнес-моделей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція бізнес-моделі в банківському секторі потребує чіткого теоретичного окреслення. У найширшому розумінні бізнес-модель банку являє собою інтегровану систему створення, доставки та зростання цінності, що визначає спосіб, у який банківська установа генерує доходи, обслуговує клієнтів та забезпечує конкурентні переваги на ринку фінансових послуг [3; 6]. Традиційна бізнес-модель банку формувалася навколо кількох ключових елементів [2; 5]: мережі фізичних відділень як основного каналу дистрибуції; процентного спреду між залученими та розміщеними коштами як головного джерела доходу; стандартизованих фінансових продуктів; централізованої системи прийняття рішень та значних інвестицій у матеріальну інфраструктуру.

Цифрова трансформація фундаментально змінює кожен із цих елементів через призму чотирьох взаємопов'язаних вимірів. Перший вимір – ціннісна пропозиція, що передбачає перехід від стандартизованих фінансових продуктів до персоналізованих цифрових фінансових рішень, які формуються на основі аналізу великих даних та прогнозних моделей штучного інтелекту [7; 16]. Другий вимір – це ланцюг створення вартості для якого характерним є трансформація від лінійної моделі посередництва до платформної моделі, де банк виступає організатором екосистеми фінансових та нефінансових послуг [8]. Третій вимір – канали доставки цінності, який відображає перехід від фізичних відділень до омніканальної цифрової моделі з домінуванням мобільних додатків [2; 18]. Четвертий вимір – це модель монетизації, яка засвідчує диверсифікацію джерел доходу від процентного спреду до комісійних, підписних, транзакційних та платформних моделей отримання доходу [6; 17].

Важливим теоретичним підґрунтям дослідження є концепція цифрових бізнес-екосистем. Як зазначають Türkmen та Soyer, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій призводить до фундаментальних змін у традиційних бізнес-екосистемах, зумовлюючи створення нових «цифрових бізнес-екосистем» [8]. У банківському секторі це проявляється у формуванні платформних моделей, де банк перетворюється з відокремленого провайдера фінансових послуг на центральний елемент (або учасника) широкої цифрової екосистеми, що об'єднує фінтех-компанії,

ритейлерів, державні сервіси та інших провайдерів послуг [3; 10; 15].

Трансформація бізнес-моделей банків України зумовлена комплексом взаємопов'язаних факторів-технологічного, регуляторного та ринкового характеру. Першим і найбільш фундаментальним драйвером є стрімкий розвиток фінтех-екосистеми та поява нових конкурентів на ринку фінансових послуг [6; 12]. Яскравим прикладом є monobank, який, функціонуючи виключно як мобільний додаток без жодного фізичного відділення, станом на початок 2025 року мав 9,77 мільйона активних карток, а протягом року кількість клієнтів перевищила 10 мільйонів [14]. Цей кейс продемонстрував, що необанківська модель здатна конкурувати з традиційними банками і навіть перевершувати їх за динамікою зростання клієнтської бази. У 2025 році п'ятірка найприбутковіших банків включала ПриватБанк (29,1 млрд. грн.), Ощадбанк (16,63 млрд. грн.), Райффайзен Банк (10,74 млрд. грн.) та Універсал Банк, материнську компанію monobank, що свідчить про успішність цифрово-орієнтованих бізнес-моделей [17].

Другим потужним драйвером є трансформація споживчої поведінки. За даними НБУ, кількість рахунків, відкритих користувачами платіжних послуг, станом на початок 2025 року сягнула 193 мільйонів (+4%), кількість активних банківських карток у третьому кварталі 2025 року перевищила 59,5 мільйонів [14]. Близько 90% платежів суб'єктів господарювання та 80% платежів фізичних осіб здійснюються дистанційно [2]. Клієнти все більше очікують від банку не просто доступу до фінансових послуг, а комплексного цифрового досвіду, доступного цілодобово через мобільний додаток [5; 9].

Третім важливим драйвером виступають регуляторні ініціативи НБУ. Стратегія розвитку фінтех в Україні до 2025 року [12], Концепція відкритого банкінгу 2023 року та набуття чинності Положенням про відкритий банкінг з 1 серпня 2025 року [10; 15], створили регуляторний фундамент для трансформації бізнес-моделей. Відкритий банкінг передбачає безпечний та структурований обмін даними між провайдерами послуг через стандартизовані API, відкриваючи можливості для нових типів бізнес-моделей, заснованих на відкритих даних та інтеграції послуг [20]. Крім того, НБУ активно впроваджує SupTech та RegTech технології, що оптимізують процеси банківського нагляду та комплаєнсу [11].

Четвертим драйвером є розвиток державної цифрової інфраструктури – застосування «Дія» та системи BankID НБУ [12; 16]. Це створило передумови для формування моделі «банк як платформа ідентичності», де банківська установа виступає надійним посередником у процесах цифрової ідентифікації для широкого спектру державних та комерційних сервісів [12].

На підставі проведеного аналізу систематизовано основні типи нових бізнес-моделей, що формуються в банківському секторі України під впливом цифровізації (табл. 1).

Необанківська модель (Digital-only bank) є найбільш радикальною формою цифрової

трансформації банківського бізнесу [5; 7]. Вона передбачає повну відмову від фізичних відділень та побудову всієї взаємодії з клієнтами через мобільний додаток. В Україні прикладом цієї моделі є monobank, запущений у 2017 році як спільний проєкт команди Fintech Band та АТ «Універсал Банк» [1; 14]. Ключовими елементами ціннісної пропозиції необанківської моделі є: мінімальний час онбордінгу (відкриття рахунку та отримання віртуальної картки за кілька хвилин); інтуїтивний інтерфейс з елементами гейміфікації; прозора тарифна політика; миттєві міжбанківські перекази; вбудовані інструменти фінансового менеджменту (категоризація витрат,

Таблиця 1

## Систематизація нових типів бізнес-моделей банків України в умовах цифровізації

Тип бізнес-моделі	Ціннісна пропозиція	Канали доставки	Модель монетизації	Ключові ресурси
Необанківська модель (Digital-only bank)	Мінімальний онбордінг; інтуїтивний UX; прозора тарифна політика; інструменти фін. менеджменту	Виключно мобільний додаток; 0 відділень	Interchange fees; преміум-підписки; кешбек-партнерства	Технологічна платформа; UX/UI; data science; банківська ліцензія партнера
Цифрова трансформація традиційного банку	Онлайн-відкриття рахунків; Tap to Phone; AI-програми лояльності; персоналізовані пропозиції	Гібридна омніканальна модель: мобільний додаток + скорочена мережа відділень	Процентний спред; комісійні доходи; транзакційні комісії; доходи від програм лояльності	Масштабна клієнтська база; AI/ML-системи; хмарна інфраструктура; бренд
Платформна модель (Bank-as-a-Platform)	Єдиний інтерфейс для фінансових та нефінансових послуг; безшовна інтеграція страхування, e-commerce, транспорту	Цифрова платформа з відкритими API; інтеграція сторонніх сервісів	Комісії за доступ до платформи; частка від транзакцій; доходи від аналітики даних	Відкриті API (Open Banking); партнерська мережа; аналітична інфраструктура
Banking-as-a-Service (BaaS)	Надання банківської інфраструктури та ліцензії для вбудування фінпослуг у нефінансові продукти (embedded finance)	Банк «невидимий»; послуги вбудовані в маркетплейси, доставку, телеком	Комісії від партнерів за API; фіксована плата за інфраструктуру; частка від транзакцій	Банківська ліцензія; модульна API-інфраструктура; хмарна платформа; compliance-системи
Екосистемна модель	Комплексне вирішення життєвих завдань: іпотека+страхування+ріелтор+юрист; РКО+бухгалтерія+CRM	Супер-апп або група інтегрованих додатків; партнерська мережа з держ. та комерц. сервісами	Фінансові продукти + підписки + комісії екосистемних партнерів + монетизація даних	Широка партнерська мережа; інтеграція з держ. сервісами; AI-платформа; великі дані

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 10; 12; 14; 15; 16; 17; 18; 20]

бюджетування, аналітика) [6; 18]. Модель монетизації небанку відрізняється від традиційної тим, що значну частку доходів генерують транзакційні комісії, підписні моделі, комісії від партнерських програм та кешбек-партнерств [17]. Небанківська модель демонструє суттєво нижчий рівень операційних витрат завдяки відсутності фізичної інфраструктури, що дозволяє пропонувати клієнтам привабливіші умови [2; 9].

Модель цифрової трансформації традиційного банку передбачає поступову еволюцію від класичної моделі з мережею відділень до гібридної моделі, що поєднує цифрові та фізичні канали обслуговування [4; 16]. Найбільш показовим прикладом в Україні є ПриватБанк з понад 25 мільйонами активних клієнтів [16; 18]. ПриватБанк реалізує стратегію цифрової трансформації за кількома ключовими напрямками: онлайн-відкриття бізнес-рахунків (станом на 2025 рік 40,6% підприємців-клієнтів банку відкривають рахунки онлайн); впровадження технології Tap to Phone на iOS (банк увійшов до шістки банків світу, з якими Apple уклав партнерство для цього продукту); використання штучного інтелекту (ПриватБанк у 2025 році був визнаний глобальним лідером із впровадження AI (Frontrunner Awards)); створення AI-driven програми лояльності «Привіт» з понад 5 мільйонами учасників, яка на основі аналізу поведінки клієнтів формує персоналізовані пропозиції від 400 партнерських брендів [16; 18].

Платформна модель (Bank-as-a-Platform) передбачає трансформацію банку в цифрову платформу, що об'єднує фінансові та нефінансові послуги різних провайдерів в єдиному інтерфейсі [8; 10]. Ця модель набуває особливої актуальності після запуску відкритого банкінгу в Україні [15; 20]. Банк виступає організатором цифрової екосистеми, де клієнт отримує доступ до широкого спектру сервісів, які знаходяться в межах єдиного банківського додатку: від страхування та інвестування до транспорту та e-commerce [3; 8]. Монетизація включає комісії за доступ до платформи, частку від транзакцій з використанням інтегрованих сервісів та доходи від аналітики [6; 7].

Модель Banking-as-a-Service (BaaS) забезпечує надання банківської інфраструктури та ліцензії небанківським компаніям для інтеграції фінансових послуг у їхні продукти [3; 6]. Банк фактично стає «невидимим» для кінцевого споживача, створюючи технологічні, регуляторні та операційні умови для надання

фінансових послуг партнерськими компаніями [7]. BaaS-модель є ключовим елементом концепції «вбудованих фінансів», що передбачає інтеграцію банківських послуг у нефінансові цифрові платформи [6; 8]. В Україні елементи BaaS-моделі вже реалізуються. Так, monobank, як продукт Fintech Band, що функціонує на базі ліцензії АТ «Універсал Банк», демонструє життєздатність партнерської моделі, де технологічна компанія створює клієнтський інтерфейс та продуктову пропозицію, а банк забезпечує регуляторний та інфраструктурний фундамент [1; 14].

Екосистемна модель являє собою найбільш комплексний та амбіційний тип бізнес-моделі, в рамках якої банк виходить далеко за межі традиційних фінансових послуг і формує інтегровану екосистему, що охоплює різноманітні сфери життя клієнта [3; 8]. Ця модель передбачає створення єдиної платформи, де клієнт може вирішувати комплексні життєві завдання, починаючи з купівлі житла (іпотечне кредитування + страхування + ріелторські послуги + юридичний супровід) до управління бізнесом (розрахунково-касове обслуговування + бухгалтерія + податкова звітність + CRM) [8; 12]. Елементи екосистемної моделі вже впроваджують найбільші банки України через інтеграцію з державним застосунком «Дія», партнерства з ритейлерами та телекомунікаційними компаніями [16; 18].

Технологічний фундамент трансформації бізнес-моделей банків формується кількома ключовими технологіями.

Штучний інтелект та машинне навчання є найбільш трансформаційною технологією для банківського сектору [7; 16]. В Україні технології ШІ впроваджують ПриватБанк, ОТП-банк, Ощадбанк, Sense Bank, ПУМБ, Універсал Банк та інші фінансові установи [16; 19]. Основні напрями застосування штучного інтелекту в українських банках охоплюють: кредитний скоринг (використання алгоритмів машинного навчання для оцінки кредитоспроможності позичальників на основі альтернативних даних, що дозволяє розширити доступ до кредитування для клієнтів без традиційної кредитної історії) [7]; фінансовий моніторинг та виявлення шахрайства (ШІ-системи аналізують патерни транзакцій у реальному часі, ідентифікуючи підозрілу активність та запобігаючи фінансовим злочинам) [16]; персоналізацію фінансових продуктів (прогнозна моделі дозволяють передбачати потреби клієнтів та формувати індивідуальні пропозиції; кожен клієнт ПриватБанку отримує 4–5 персональ-

них пропозицій на місяць) [18]; автоматизацію обслуговування (чат-боти та віртуальні асистенти обробляють звернення клієнтів, забезпечуючи цілодобовий сервіс) [1; 9]. Водночас впровадження ШІ породжує правові та етичні питання щодо відповідальності за алгоритмічні рішення та захист персональних даних [1; 4].

Відкритий банкінг (Open Banking) фундаментально змінює конкурентне середовище. Набуття чинності Положення про відкритий банкінг в Україні з 1 серпня 2025 року стало історичною віхою [10; 15]. Нова правова база встановила стандарти безпечного обміну даними, API [20]. Відкритий банкінг створює дуальний ефект: посилює конкуренцію з боку фінтех-компаній, але водночас відкриває нові можливості монетизації даних та інтеграції з екосистемами третіх сторін [8; 15].

Е-гривня – цифрової валюти центрального банку (CBDC) – здатна суттєво вплинути на бізнес-моделі банків [13]. НБУ досліджує концепцію е-гривні з 2016 року, у 2025 році аносовано відкрите тестування за трьома сценаріями: цифрова роздрібна валюта, операції з віртуальними активами та транскордонні платежі [13]. Е-гривня може забезпечити нові канали розповсюдження цифрових грошей, але водночас створює ризик відмови від посередництва банків [13; 19].

Технології RegTech та SupTech трансформують операційну складову бізнес-моделей банків, автоматизуючи процеси комплаєнсу [11]. НБУ затвердив концепцію розвитку інноваційних наглядних технологій, що передбачає впровадження ШІ для нагляду та «регуляторну пісочницю» для тестування інновацій [11]. Для банків це означає зниження витрат на комплаєнс та прискорення адаптації до регуляторних змін [9; 11].

Хмарні технології відіграли критичну роль у забезпеченні стійкості банківської системи України. Вони дозволяють банкам масштабувати інфраструктуру, знижувати капітальні витрати, забезпечувати безперервність бізнесу та швидко впроваджувати нові цифрові продукти [4; 9].

Попри значний прогрес у цифровій трансформації, банківський сектор України стикається з ключовими бар'єрами, що ускладнюють процес переходу до нових бізнес-моделей.

Кібербезпекові загрози є найбільшим викликом для українських банків. Основні типи кіберзагроз: DDoS-атаки, фішингові кампанії, deepfake-шахрайство, атаки на ланцюги постачання програмного забезпечення та

вразливості Zero-Day [19]. НБУ активно співпрацює з міжнародними партнерами, зокрема з Міністерством фінансів США, для зміцнення кіберстійкості [14]. Спротив змінам з боку персоналу та керівництва гальмує трансформацію, вимагаючи фундаментальної зміни організаційної культури через формування культури гнучкості та постійного навчання [4; 9]. Проблема застарілих IT-систем (legacy systems) є суттєвим технологічним бар'єром: перехід від монолітної до мікросервісної архітектури вимагає значних інвестицій, а ризики міграції критичних систем створюють додатковий тиск [4; 19].

Регуляторні виклики включають необхідність дотримання вимог AML, KYC та захисту персональних даних [11; 15], а також правову невизначеність щодо DeFi, токенизації активів та ШІ-рішень [20]. Питання цифрової нерівності: скорочення мережі відділень може поглибити фінансову ексклюзію вразливих верств населення, що потребує збалансованого підходу до трансформації каналів обслуговування [5; 12].

На підставі проведеного аналізу можна виокремити стратегічні напрями трансформації бізнес-моделей банків України.

Перший напрям – гіперперсоналізація фінансових послуг на основі штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Цей підхід еволюціонуватиме до моделі «банку як фінансового радника», де ШІ-системи надаватимуть клієнтам проактивні рекомендації щодо управління фінансами, інвестування та захисту від ризиків [7; 9].

Другий напрям – розвиток екосистемних та платформних моделей з використанням відкритого банкінгу. Банки можуть обрати позицію «оркестратора екосистеми» або «учасника екосистеми» [8; 20]. Особливо перспективна інтеграція з державними цифровими сервісами, застосунком «Дія», для створення безшовного цифрового досвіду [12; 16].

Третій напрям – розвиток вбудованих фінансів (embedded finance) та BaaS. Для банків це означає трансформацію з front-office провайдера в back-end інфраструктурного партнера, що надає послуги «під капотом» нефінансових цифрових платформ [7]. З огляду на високий рівень розвитку e-commerce та цифрових сервісів в Україні, потенціал BaaS-моделі є досить значним [12; 14].

Четвертий напрям – підготовка до впровадження е-гривні та інтеграція з системою CBDC. Це включає розробку нових продуктів та сервісів, адаптацію платіжної інфраструк-

тури та переосмислення ролі банку як розповсюджувача цифрової валюти [19].

П'ятий напрям – побудова кіберстійкої бізнес-моделі, що інтегрує кібербезпеку як ключовий елемент ціннісної пропозиції. Передбачає впровадження архітектури «нульової довіри» (Zero Trust), використання ШІ для виявлення кіберзагроз та формування культури кібербезпеки серед персоналу і клієнтів [11; 19].

Шостий напрям – інвестиції в цифрові компетентності персоналу та формування інноваційної організаційної культури. Формування культури безперервного навчання та інновацій є необхідною умовою успішної трансформації [4; 9]. Особливо важливим є залучення та утримання талантів у сфері data science, ШІ, кібербезпеки та продуктового дизайну [18; 19].

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє сформулювати ряд ключових висновків щодо трансформації бізнес-моделей банків України в умовах діджиталізації економіки.

Цифрова трансформація банківського сектору України є не лише технологічним, а й стратегічним, організаційним та культурним процесом, що фундаментально змінює саму природу банківського бізнесу. Традиційна бізнес-модель банку трансформується в напрямі цифрових, платформних та екосистемних моделей, що характеризуються персоналізацією, омніканальністю та диверсифікованими джерелами доходу.

В Україні процес трансформації банківських бізнес-моделей відбувається під впливом унікального поєднання факторів: стрімкого розвитку фінтех-екосистеми, прогресивної регуляторної політики НБУ, високого рівня цифрової грамотності населення. Рекордні фінансові результати банківського сектору у 2025 році (126,75 млрд. грн. чистого прибутку) значною мірою зумовлені успішністю цифрових стратегій провідних банків [17].

Систематизація нових типів бізнес-моделей дозволила виокремити: необанківську модель, модель цифрової трансформації традиційного банку, платформну модель, модель Banking-as-a-Service та екосистемну модель. Кожна з цих моделей має специфічні характеристики ціннісної пропозиції, каналів доставки, ключових ресурсів та моделей монетизації. Українські банки демонструють практичну реалізацію кожного з цих типів, при цьому найбільш успішні з них рухаються в напрямі гібридних моделей, що поєднують елементи кількох типів.

Запуск відкритого банкінгу в Україні, розвиток проєкту е-гривні, впровадження SupTech/RegTech та поширення технологій штучного інтелекту створюють нову технологічну парадигму, що радикально розширює можливості для інноваційних бізнес-моделей у банківському секторі. Водночас кібербезпекові загрози, дефіцит кадрів з цифровими компетенціями, проблема застарілих ІТ-систем та інфраструктурні ризики залишаються суттєвими бар'єрами, що потребують системного подолання.

Стратегічні напрями подальшої трансформації включають: гіперперсоналізацію на основі ШІ; розвиток екосистемних моделей з використанням Open Banking; впровадження вбудованих фінансів (embedded finance) та BaaS; підготовку до е-гривні; побудову кіберстійких моделей; інвестиції в цифрові компетенції персоналу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою ефективності різних типів цифрових бізнес-моделей банків на основі кількісних фінансових показників, дослідженням впливу е-гривні на бізнес-моделі комерційних банків після завершення пілотного проєкту, аналізом конвергенції банківських та небанківських бізнес-моделей в умовах відкритого банкінгу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектору України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-77-82>
2. Жердецька Л. В., Коцина Д. О., Крижановський О. О. Трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4 (316–317). С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62>
3. Stjepic A.-M., Ivančić L., Vugec D. S. Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2020. Vol. 16 (4). P. 41–73.
4. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2016. Vol. 15 (2). P. 123–139.

5. Krasnikolakis I., Tsarbopoulos M., Eng T.-Y. Are incumbent banks bygone in the face of digital transformation? *Journal of General Management*. 2020. Vol. 46 (3). P. 60–69.
6. Breidbach C. F., Keating B. W., Lim C. Fintech: Research directions to explore the digital transformation of financial service systems. *Journal of Service Theory and Practice*. 2020. Vol. 30 (1). P. 79–102.
7. Niemand T., Rigtering J. P. C., Lechner C., Kraus S. Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*. 2021. Vol. 39 (3). P. 317–326.
8. Türkmen E., Soyer A. A framework for the strategic design of digital business ecosystems. *Journal of e-Business*. 2021. Vol. 1. P. 1–25.
9. Diener F., Špaček M. Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (4). P. 2032.
10. Open banking to launch in Ukraine on 1 August 2025. *Lexology*. 2025. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=2072e592-8fce-42eb-bfc6-0365981dcea7> (дата звернення: 15.04.2026).
11. Концепція розвитку інноваційних наглядових та регуляторних технологій (SupTech та RegTech) на фінансовому ринку України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/suptech-regtech> (дата звернення: 20.03.2026).
12. Стратегія розвитку фінтех в Україні до 2025 року. Національний банк України. 2020. URL: <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення 18.03.2026).
13. Е-гривня — цифрові гроші Національного банку України: проєкт візії щодо запровадження. Національний банк України. 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Draft\\_vision\\_introducing\\_e-hryvnia\\_2023.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Draft_vision_introducing_e-hryvnia_2023.pdf) (дата звернення 05.04.2026).
14. Огляд банківського сектору. Листопад 2025 року. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2025-11.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf) (дата звернення: 18.04.2026).
15. Open banking launched in Ukraine: legal alert. *SK Group*. 2025. URL: <https://sk.ua/open-banking-launched-in-ukraine-legal-alert/> (дата звернення: 15.04.2026).
16. ПриватБанк визнаний глобальним лідером з впровадження AI. *ПриватБанк*. 2025. URL: <https://privatbank.ua/en/news/2025/11/17/privatbank-viznaniy-globalnim-liderom-z-vprovadzheniya-ai> (дата звернення: 20.04.2026).
17. Річний чистий прибуток банків сягнув рекордних 127 млрд грн. *FinClub*. 2026. URL: <https://finclub.net/news/rychniy-chystyi-prybutok-bankiv-siahnuv-rekordnykh-127-mlrd-hrn.html> (дата звернення: 22.04.2026).
18. How AI, digitalization, and innovation are reshaping Ukrainian business and banking. *NV Business*. 2025. URL: <https://english.nv.ua/business/how-ai-digitalization-and-innovation-are-reshaping-ukrainian-business-and-banking-50498278.html> (дата звернення: 20.04.2026).
19. Качула С.В., Сирота А.С. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики та стратегії управління операційними ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. С. 156-162. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/8052/8184/17610> (дата звернення: 14.04.2026).
20. Wolf Theiss. Open banking in Ukraine: AIS/PIS providers and their regulatory status. 2025. URL: <https://www.wolftheiss.com/insights/open-banking-in-ukraine-ais-pis-providers-and-their-regulatory-status/> (дата звернення: 15.04.2026).

## REFERENCES:

1. Andriushchenko, I. S., & Skydan, V. L. (2023). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektora Ukrainy [Digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Biznes Inform*, (12), 77–82. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-77-82>
2. Zherdetska, L. V., Kotsyna, D. O., & Kryzhanovskiy, O. O. (2024). Transformatsiia bankivskoho biznesu v umovakh rozvytku tsyvrovoi ekonomiky [Transformation of banking business under the conditions of the digital economy development]. *Naukovyi Visnyk Odeskoho Natsionalnoho Ekonomichnoho Universytetu*, (3–4, 316–317), 55–62. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62>
3. Stjepic, A.-M., Ivančić, L., & Vugec, D. S. (2020). Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 41–73. <https://doi.org/10.7341/20201642>
4. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
5. Krasnikolakis, I., Tsarbopoulos, M., & Eng, T.-Y. (2020). Are incumbent banks bygone in the face of digital transformation? *Journal of General Management*, 46(3), 60–69. <https://doi.org/10.1177/0306307020937883>

6. Breidbach, C. F., Keating, B. W., & Lim, C. (2020). Fintech: Research directions to explore the digital transformation of financial service systems. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(1), 79–102. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2018-0185>
7. Niemand, T., Rigtering, J. P. C., Lechner, C., & Kraus, S. (2021). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*, 39(3), 317–326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.008>
8. Türkmen, E., & Soyer, A. (2021). A framework for the strategic design of digital business ecosystems. *Journal of e-Business*, 1, 1–25.
9. Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032. <https://doi.org/10.3390/su13042032>
10. Lexology. (2025, August 1). Open banking to launch in Ukraine on 1 August 2025. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=2072e592-8fce-42eb-bfc6-0365981dcea7> (дата звернення: 15.04.2026).
11. National Bank of Ukraine. (n.d.). Vprovadzhennia SupTech ta RegTech [Implementation of SupTech and RegTech]. <https://bank.gov.ua/ua/supervision/suptech-regtech> (дата звернення: 20.03.2026).
12. National Bank of Ukraine. (2020). Stratehiiia rozvytku fintekh v Ukraini do 2025 roku [Fintech development strategy in Ukraine until 2025]. <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення: 18.03.2026).
13. National Bank of Ukraine. (2023). E-hryvnia — tsyfrovi hroshi Natsionalnoho banku Ukrainy: proekt vizii shchodo zaprovadzhennia [E-hryvnia — digital money of the National Bank of Ukraine: Draft vision for introduction]. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Draft\\_vision\\_introducing\\_e-hryvnia\\_2023.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Draft_vision_introducing_e-hryvnia_2023.pdf) (дата звернення: 05.04.2026).
14. National Bank of Ukraine. (2025, November). Ohliad bankivskoho sektoru. Lystopad 2025 roku [Banking sector review. November 2025]. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2025-11.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf) (дата звернення: 18.04.2026).
15. SK Group. (2025, August 1). Open banking launched in Ukraine: Legal alert. <https://sk.ua/open-banking-launched-in-ukraine-legal-alert/> (дата звернення: 15.04.2026).
16. PrivatBank. (2025, November 17). PrivatBank vyznanyi hlobalnym liderom z vprovadzhennia AI [PrivatBank recognized as a global leader in AI implementation]. <https://privatbank.ua/en/news/2025/11/17/privatbank-viznaniy-globalnim-liderom-z-vprovadzhennya-ai> (дата звернення: 20.04.2026).
17. FinClub. (2026, February 7). Richnyi chystyi prybutok bankiv siahnuv rekordnykh 127 mlrd hrn [Annual net profit of banks reached a record 127 billion UAH]. <https://finclub.net/news/richnyi-chystyi-prybutok-bankiv-siahnuv-rekordnykh-127-mlrd-hrn.html> (дата звернення: 22.04.2026).
18. NV Business. (2025, March 16). How AI, digitalization, and innovation are reshaping Ukrainian business and banking. <https://english.nv.ua/business/how-ai-digitalization-and-innovation-are-reshaping-ukrainian-business-and-banking-50498278.html> (дата звернення: 20.04.2026).
19. Kachula S., Syrota A. Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektoru: vyklyky ta stratehii [Digital transformation of the banking sector: Challenges and strategies]. (2025). *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/8052/8184/17610> (дата звернення: 14.04.2026).
20. Wolf Theiss. (2025, December 19). Open banking in Ukraine: AIS/PIS providers and their regulatory status. <https://www.wolftheiss.com/insights/open-banking-in-ukraine-ais-pis-providers-and-their-regulatory-status/> (дата звернення: 15.04.2026).

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026